

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**NAYARA BRESSAN SILVA**

**ESTRATÉGIAS DE TRADE MARKETING NA INDÚSTRIA ALIMENTAR NO  
BRASIL: ESTUDO DE CASO DA BAUDUCCO**

**CURITIBA**

**2017**

**NAYARA BRESSAN SILVA**

**ESTRATÉGIAS DE TRADE MARKETING NA INDÚSTRIA ALIMENTAR NO  
BRASIL: ESTUDO DE CASO DA BAUDUCCO**

Artigo apresentado como requisito parcial à  
conclusão do Curso MBA em Marketing, do  
CEPPAD, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Cleverson Cunha

**CURITIBA**

**2017**

**SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>04</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>06</b>
2.1 MARKETING .....	06
2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	07
2.3 VAREJO E VAREJISTAS.....	09
2.4 <i>TRADE MARKETING</i> .....	11
2.5 EMPREENDEDORISMO.....	14
2.6 EMPRESA FAMILIAR .....	15
2.7 BAUDUCCO - COMO TUDO COMEÇOU.....	15
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## **Estratégias de *Trade Marketing* na indústria alimentar no Brasil: Estudo de Caso da Bauducco**

**Nayara Bressan Silva**

### **RESUMO**

Este artigo consiste em apresentar o conceito de uma atividade relativamente nova no Brasil, porém com a eficácia de se lograr alcançar o aumento nas vendas e satisfação do cliente final: o *Trade Marketing*. É uma atividade que consiste no aperfeiçoamento da comunicação entre os fabricantes e os varejistas a fim de melhor satisfazer o consumidor final, visto que este último está em contato direto com o varejista. Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e documental a fim de fundamentar o conceito de *trade marketing*, varejo e empresa familiar. A análise de dados utilizada foi o estudo de caso em razão de que o objeto de estudo deste foi uma indústria de fundação e administração familiar que logrou alcançar destaque nacional e se consolidou no segmento alimentar, considerando as estratégias e ferramentas de *trade marketing* utilizadas junto aos clientes varejistas ano de 2016. A empresa estudada é líder mundial em fabricação de produtos forneados, porém o presente estudo se limitou ao panetone visto que continua sendo o líder em vendas da empresa. Concluiu-se, de maneira conceitual e crítica que o estreitamento das relações entre os fabricantes diretamente com os clientes varejistas através das estratégias de *trade marketing* facilitando o objetivo comum que é a satisfação do consumidor final.

**Palavras-chave:** *Trade Marketing*. Empresa Familiar. Varejista.

### **ABSTRACT**

This article consists of presenting the concept of an activity relatively new in Brazil, however with the effectiveness of her to achieve to reach the increase in the sales and the final customer's satisfaction: *Trade Marketing*. It is an activity that consists of the improvement of the communication between the manufacturers and the retailers in order to best to satisfy the final consumer, because this last one is in direct contact with the retailer. A bibliographical and documental research was developed in order to base the concept of trade marketing, retail and family company. The analysis of data used was the case study in reason that the study object of this a foundation industry and family administration that it achieved to reach national prominence was and he/she consolidated in the alimentary segment, considering the strategies and tools of trade marketing used the customers close to retail year of 2016. The studied

company is world leader in production of products forneados, however the present study if it limited to the seen panettone that continues being the leader in sales of the company. It was ended, in a conceptual and critical way that the narrowing of the relationships among the manufacturers directly with the retail customers through the strategies of trade marketing facilitating the common objective that is the final consumer's satisfaction.

**Keywords:** Trade Marketing. Family company. Retail.

## 1 INTRODUÇÃO

*Trade marketing* é uma atividade bem recente no Brasil, e é muito comum que indústrias pequenas ainda não tenham esse departamento, pois se trata de uma atividade em industrias mais profissionalizadas.

O *trade marketing* é definido como o conjunto de técnicas e ferramentas de marketing utilizadas para aprimorar a relação dos fabricantes e dos canais de vendas a fim de satisfazer às necessidades do consumidor final (AMPRO, 2014).

Os canais de distribuição, também conhecido como canais de marketing são as organizações envolvidas na tarefa de fornecer e disponibilizar os produtos para o consumidor final (Kotler, 2000). Sendo assim, os canais de distribuição servem de veículo para fazer chegar o produto nas mãos do consumidor diretamente de seu fabricante. Para tanto, é necessário uma maneira de distribuição que é executada pelos intermediários que são os atacadistas e os varejistas.

De acordo com Kotler (2000), não importa como ou onde os produtos são vendidos, podendo ser pessoalmente, via internet, telefone, catálogos, em lojas, nas ruas ou exposição, porque, em razão da variedade de maneiras e locais que os produtos podem ser vendidos, os varejistas são classificados como varejista com loja ou sem loja.

O varejo, segundo Parente (2000, p. 22) consiste em “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Considerando o exposto, o varejista nada mais é do que aquele que pratica o varejo.

Considerando que o varejista é quem tem o contato direto com o consumidor final, alguns autores o definem como intermediários do canal de distribuição, porém

existe bastante discordância a respeito, pois o varejista, na realidade, possui o domínio da exposição do produto em seu estabelecimento para maior acessibilidade ao consumidor final. Assim sendo, os fabricantes, cada vez mais estão conscientes da necessidade de tratar os varejistas como clientes em potencial a serem atendidos conforme suas necessidades e desejos.

Em contexto geral, o *trade marketing* tem como missão fazer a ponte entre marketing e vendas, ou seja, marketing cria as estratégias, vendas faz o papel de colocar o produto a disposição do consumidor, o conhecido *selling in*, e o *trade marketing* por sua vez, tem a função de comunicar o consumidor de forma assertiva, garantindo que as estratégias de marketing chegue no ponto de venda e gere *selling out*, que nada mais é do que a venda do produto para o consumidor final.

Em suma, conclui-se que conseguindo a venda de produtos para o consumidor final a disponibilidade de produtos para o consumidor se torna algo natural, ou seja, o trabalho é realizado em parceria entre os departamentos de marketing, vendas e trade marketing, garantindo o alcance do objetivo em comum: a satisfação do cliente.

Uma empresa familiar consiste em uma organização caracterizada por sua fundação e sua história serem vinculadas a uma família e ainda, pela sucessão hereditária do comando decisório a partir de uma ou mais famílias envolvidas na sua administração.

De acordo com Gaj (1990, pág. 182), a empresa familiar é aquela “com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”.

O presente trabalho buscou analisar as estratégias de *trade marketing* implementadas pela empresa familiar Bauducco no varejo alimentar. Dona de um nicho de mercado pioneiro na utilização das ferramentas de *trade marketing*, visto que essa indústria é uma exceção no segmento alimentar, por se tratar de uma organização líder de mercado no Brasil, mantendo por toda sua trajetória até os dias atuais, as suas tradições e a receita original do produto de maior fabricação e que deu origem à sua fundação: o panetone.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Visto que o tema deste trabalho é o estudo de caso de uma empresa familiar que se tornou a maior produtora de produtos forneados do mundo e considerando as estratégias de *trade marketing* utilizadas, apresenta-se breve conceito dos temas aqui abordados para melhor compreender o caso que inspirou a realização deste estudo.

### 2.1 MARKETING

O marketing tem por objetivo identificar necessidades não satisfeitas do consumidor de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que proporcionem satisfação aos consumidores e ainda é muito conhecido como a maneira de se fazer propaganda.

Segundo, Kotler (2000, p. 30) “marketing é um processo social por meio dos quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam, também é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relação de troca.”

O marketing, de acordo com Bennett apud Honorato (2004, p. 11), “é o processo de planejamento e execução de concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais”.

O profissional da área de marketing tem a tarefa de identificar o perfil das pessoas que compõem seu público alvo, ou seja, deve dar início à análise através da segmentação de mercado, identificando qual a melhor oportunidade para atendimento aos seus clientes. Isto porque, o mercado é representado por setores específicos e suas particularidades, para melhor atender os compradores de sua área, mostrando assim, como funciona a relação de troca de dinheiro por bens e/ou serviços.

Neste contexto, apresenta-se o mix de marketing ou os 4 P's do Marketing, composto por produto, preço, ponto e promoção, ou seja, as ferramentas utilizadas para promover a satisfação, os desejos e as necessidades do público-alvo.

- **Produto:** é definido como qualquer coisa que pode ser oferecida e que satisfaça a necessidades e os desejos de um mercado. Produto não pode ser

considerado somente como bens e serviços, mas também marcas e embalagens, além de outras características como a garantia do produto.

- **Preço:** é o valor atribuído a um produto ou serviço. Ele é o único componente de marketing que gera receitas, devendo-se levar em conta a relação custo-benefício e a concorrência. As principais estratégias do preço são; lucratividade, volume de vendas, concorrência, e prestígio ou posicionamento.

- **Promoção:** é a comunicação das informações entre vendedor e cliente. Este composto serve para desenvolver uma comunicação a fim de levar ao consumidor a adquirir o produto, satisfazendo as suas necessidades, e maximizando o lucro da empresa. As principais ferramentas da promoção são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidades, força de venda e marketing direto.

- **Praça (Ponto):** é conhecido também como ponto-de-venda ou canal de distribuição. É uma combinação que liga os fabricantes ou prestadores de serviços aos usuários finais. A decisão sobre a localização depende muito do mix de produtos comercializados, assim como a demanda.

Diante do exposto, para a empresa obter lucro no atendimento às necessidades do público alvo, o profissional responsável deve saber reconhecer uma oportunidade de marketing através da classificação do seu ramo de atividades e sua probabilidade de sucesso na área, levando-se em conta as ameaças externas que podem atrapalhar seus planos, bem como, sabendo usufruir das suas forças dentro do mercado.

## 2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Considerando que durante muitos anos o foco da área de marketing era mais voltado para a promoção e o preço, os canais de distribuição ou o ponto de venda do produto tem ganhado grande destaque dentro do mix de marketing.

Para Kotler e Keller (2006, p. 464) os canais de distribuição são

conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final.



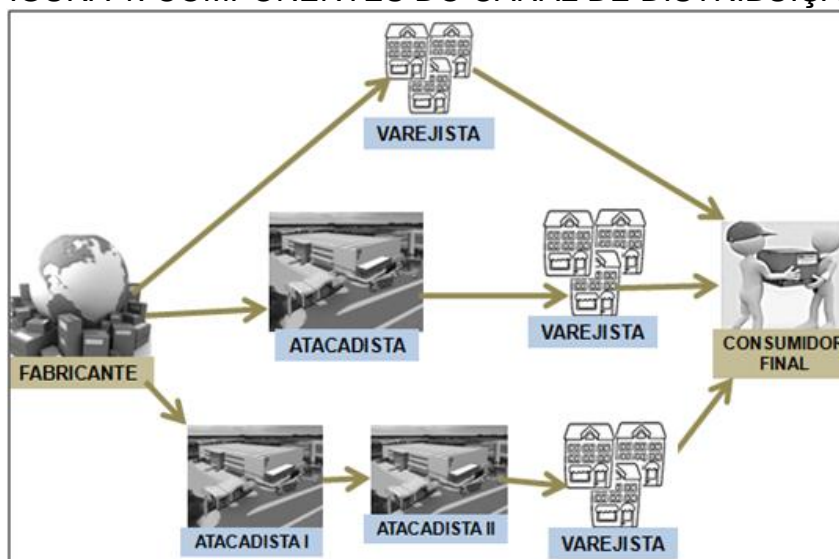
ou seja, não depende de uma única empresa para fazer chegar o produto ao consumidor final. Na verdade, é um processo que envolve empresas que possuem objetivos próprios sem serem dependentes umas das outras, porém com a necessidade de trabalharem de maneira integrada e coordenada em relação à imagem do produto para com o consumidor.

Os componentes de um canal de distribuição de produtos são: o produtor, o consumidor final e os distribuidores, chamados de intermediários. Os principais intermediários, de acordo com Kotler (2000) são:

- Atacadistas - adquirem produtos para revender altos volumes para outros atacadistas, para varejistas e outras organizações, porém não são comprometidos com os consumidores finais;
- Varejistas – possuem o contato direto com o consumidor final, ou seja, compram para a revenda direta ao uso doméstico, indivíduos e famílias.

Para melhor entendimento, observe a Figura 1:

FIGURA 1: COMPONENTES DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO



FONTE: KOTLER (2000)

NOTA: ELABORADO PELA AUTORA

O alvo do fabricante é o consumidor final e o último dessa cadeia de distribuição que tem contato direto com esse consumidor é o varejista, que recebe do atacadista, que por sua vez adquiriu direto do fabricante, salvo alguns varejistas que adquirem de outro atacadista distribuidor.

## 2.3 VAREJO E VAREJISTAS

O varejo é considerado como um processo de compra de volume relativamente alto de mercadorias diretamente dos atacadistas ou de grandes produtores e fornecedores, com o objetivo de satisfazer às necessidades e/ou desejos do consumidor final, revendendo unitariamente ou pequenas quantidades.

De acordo com Kotler (2000, p. 493) o varejo

inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um varejo, ou loja de varejo, é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes.

Ainda segundo o autor supra, toda organização por menor que seja que esteja fornecendo produto ou serviço diretamente para consumidor final, está fazendo varejo, ou seja, está vendendo diretamente a esse consumidor para fins de uso pessoal e não comercial.

Levando o exposto em consideração, toda organização que esteja praticando o varejo é chamada de varejista.

Uma definição clara que vem bem de encontro com os conceitos acima citados e os complementa, diz que “o varejista é um negociante que vende produtos e serviços, de uso pessoal ou familiar, aos consumidores sendo ele o ultimo negociante de um canal de consumidores” (GIULIANI, 2003, p.22).

Sendo assim, o desafio de permanecerem no mercado faz com que essas empresas varejistas vivam em busca de vantagem competitiva. De acordo com Maximiano (2000, pág. 208) “as vantagens competitivas também podem ser entendidas como as razões pelas quais o cliente prefere uma empresa, produto ou serviço”, porém, não significa que agregar vantagem competitiva seja exclusivamente em ambiente de concorrência, embora seja uma estratégia utilizada para superar os concorrentes, visto que em um ambiente de considerável dinamismo em que as empresas de varejo estão inseridas.

Uma organização comercial que compra mercadorias direto do fabricante, de um distribuidor atacadista, ou de outro distribuidor e vende diretamente para os consumidores finais, e denominada varejista (COBRA, 1997).

O varejista é classificado em dois tipos: com loja e sem loja.

De acordo com Giuliano (2003), dentro da categoria de varejista com loja estão as lojas:

- de departamentos: onde os produtos são expostos por departamentos;
- de descontos: vendem os produtos com preços bem reduzidos;
- de especialidades: apresentam uma linha restrita de produtos;
- de conveniência: são lojas pequenas, porém com grande variedade e costumam abrir 24 horas;
- de liquidação: os produtos são vendidos a preço baixo no varejo por terem sido comprados por preço baixo no atacado;
- supermercados: possui grande variedade de produtos, na sua maioria alimentício, na maioria das vezes compra por impulso, motivo pelo qual a estratégia de destacar produtos nesse ponto de venda e realizar ações promocionais se torna tão especial.
- hipermercados: possui grande variedade de produtos, assim como os supermercados, porém o formato de auto-serviço

Seguindo a abordagem do autor supra, dentro da categoria de varejista sem loja estão: venda direta, venda por catálogos, pela televisão, mala direta, máquina de venda; vendas por telefone, máquinas de venda, marketing direto integrado.

Os varejistas estão buscando cada vez mais se adaptarem à realidade evolutiva do mercado, tentando adaptar suas lojas e os meios de vendas para atender às necessidades dos consumidores, além de procurar manter a política de preços baixos aliada à estratégia de posicionamento de produtos mais conhecidos e procurados pelo consumidor final. Dessa maneira, o aumento da lucratividade entre os varejistas é algo natural.

Diante de todo o exposto, vale ressaltar que atualmente as organizações fornecedoras têm olhado para os varejistas mais como parceiros do que como um intermediário do canal de distribuição, pois estão se dando conta de que os varejistas já não são mais dependentes do que os fabricantes irão oferecer, ao contrário, cada vez mais eles estão tomando a direção das negociações em razão de terem o contato direto com o consumidor final e saberem exatamente quais produtos esse consumidor procura ou está acostumado a adquirir.

## 2.4 TRADE MARKETING

Anteriormente foi exposto que o varejista compra grande volume de mercadorias junto ao fabricante atacadista com o intuito de satisfazer as necessidades do consumidor final vendendo-lhe por unidade.

Assim sendo, a ponte que liga diretamente o fabricante e o varejista, ou seja, o fabricante e aquele que vende seu produto diretamente para o consumidor é chamado de *trade marketing*.

Pelo prisma de Alvarez (2008, p.71) o *trade marketing*

é uma forma de orientar e apoiar as atividades de marketing e vendas, trabalhando em conjunto para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista. O *Trade Marketing* é, acima de tudo, uma filosofia da empresa, a qual entende que o foco no consumidor final deve ser ampliado para ação diante deste consumidor no ponto-de-venda, local da arena competitiva.

De maneira simples, Araújo e D'Andrea (2010, p. 44) definem *trade marketing* como a “área de integração entre fabricantes, varejistas e consumidores, interligando os departamentos de *marketing*, *merchandising* e comercial”.

*Merchandising* é o “conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada de produtos na loja de maneira tal que acelere sua rotatividade” (BLESSA, 2003, p.23). Em outras palavras, com a finalidade de aumentar as vendas dos produtos para o consumidor final, explora-se tudo que o produto tem a oferecer, como: embalagem, preço, propaganda, a fim de dar ênfase a ele mesmo nas lojas de varejo.

De maneira sucinta, a AMPRO (2014) apresenta os objetivos do *trade marketing* para promover a satisfação, os desejos e as necessidades do público-alvo.

- Lograr estabelecer uma ligação entre as áreas de Marketing e Vendas;
- Desenvolver uma relação estratégica entre o fabricante fornecedor e os pontos de venda;
- Fazer um planejamento de canais de venda e os clientes-chave (*key accounts*);
- Melhorar o posicionamento das marcas e dos produtos junto aos varejistas, promovendo lugar de destaque dos produtos no ponto de venda;
- Garantir a atuação da marca junto aos consumidores finais.

Para alcançar esses objetivos, o *trade marketer*, que é o nome dado ao profissional de *trade marketing*, tem sob sua responsabilidade as atividades conforme descrito abaixo:

- Aprimorar e estreitar a relação entre os fabricantes fornecedores e os clientes varejistas;
- Analisar os hábitos e preferências do consumidor junto ao ponto de venda a fim de conhecer melhor seus clientes;
- Gerenciar e monitorar os estoques dos pontos de vendas a fim de manter o abastecimento de produtos;
- Criar estratégias de exposição atrativa dos produtos/marca a fim de conquistar o consumidor por meio da degustação (no caso específico de produto alimentício).

Não é incomum o *trade marketer* focar no atendimento das necessidades e desejos do varejista como um cliente além de considerar a somatória desses varejistas como um mercado a ser conquistado, visto que não quer correr o risco de não conseguir perceber a evolução do comportamento do consumidor final, seu verdadeiro alvo.

Para desenvolver as estratégias de *trade marketing*, deve-se levar em conta o mix de elementos adaptados dos 4 Ps do marketing, conhecidos como o mix do *trade marketing*, de acordo com Alvarez (2008) apresentados a seguir:

- **Produto:** buscar o diferencial através de novos produtos, ou produtos exclusivos a fim de auxiliar a manutenção do nível de competitividade do cliente varejista;
- **Preço:** é necessário lograr apresentar o valor dos produtos e serviços oferecidos ao invés de concentrar nesse item como principal ponto de negociação;
- **Promoção:** a meta é fazer com que as promoções gerais de preço, a promoção do produto e a propaganda dirigida ao consumidor final estejam em equilíbrio a fim de obter êxito na construção da imagem da marca do produto;
- **Venda:** desenvolver ações específicas no ponto de venda como por exemplo, substituir os vendedores por *trade marketers* nos clientes com alta participação no faturamento;

- **Presença de Mercado:** procurar suprir as necessidades que cada cliente demanda com destinação de recursos a fim de aperfeiçoar a presença do produto destacando-o no ponto de venda;

- **Resultados e Rentabilidade:** a apuração do resultado total não deve ser obtido apenas pelo volume de vendas, e sim através de resultados individuais de meta e rentabilidade de cada cliente.

O departamento de *trade marketing* é responsável por serviços de grande porte para lograr a manutenção do produto em evidência junto ao varejista. De maneira bem sucinta, apresentam-se alguns desses serviços:

- Planeja e cria diferentes ações para a distribuição de produtos e para os canais de vendas, buscando soluções específicas para cada cliente como por exemplo: avaliação do estoque e sugestões da quantidade de pedidos;no faturamento;
- Através de dados coletados nos pontos de venda é realizado o monitoramento do comportamento dos consumidores e também desenvolve-se estratégias promocionais, bem como o monitoramento e acompanhamento da execução dos projetos criados;
- Planejamento e criação de ações de marketing voltadas para o público-alvo nos diferentes pontos de vendas, além de implementação de pontos de exposição, planogramas, auxílio aos vendedores com informações necessárias e também, atendimento direto ao consumidor;
- Junto à equipe de campo, realiza a entrega de materiais de suporte e controla de roteirização de visitas.

Em suma, o *trade marketing* vem cada vez mais ganhando espaço nas indústrias, visto que é uma atividade desenvolvida em conjunto com departamento de marketing e de vendas da empresa.

Em outras palavras, o departamento de marketing elabora as estratégias de venda; o departamento de vendas possui a responsabilidade de colocar o produto à disposição do consumidor e o *trade marketing* trata de comunicar o consumidor de maneira assertiva com o objetivo de garantir o sucesso das estratégias de venda do marketing junto ao ponto de vendas e obtenha naturalmente o êxito de venda para o consumidor final.

Ainda que existam diferentes modelos de organizações, o propósito de alcançar melhor rentabilidade do negócio próprio, bem como do varejista, é a estratégia de prestar um serviço diferenciado visando, realmente como foco, o cliente e o consumidor além da solução de possíveis problemas de ambos.

Vale ressaltar, que as ações de *trade marketing* estão diretamente ligadas ao cliente varejista e o consumidor final em razão de estar em constante pesquisa do comportamento do consumidor, a fim detectar as necessidades e desejos do cliente para encontrar a melhor decisão a ser tomada quanto à reposição de produto, a embalagem, a disposição do produto no ponto de venda, além de detectar preços de venda e revenda do mesmo, ou seja, não se trata apenas de uma ação de decisão de promoção nos pontos de vendas, trata-se de nova área estratégica que agrega ações na administração mercadológica.

## 2.5 EMPREENDEDORISMO

No ano de 1999, a *London Business School* em parceria com *Babson College* iniciou o projeto de pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM, a fins de monitorar e compreender o andamento de atividades empreendedoras no mundo, bem como a sua influência no desenvolvimento econômico e social. Esse projeto já tem abrangido cerca de 100 países, abrindo 83% do PIB mundial. O Brasil aderiu ao projeto/ parceria no ano de 2000 sob a responsabilidade do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e apoio técnico e financeiro do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (GEM, 2016).

O conceito de empreendedorismo segundo o GEM (2016, p. 7) é “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente”.

O empreendedor, segundo Chiavenato (2003, p. 23) “é a pessoa que tem a coragem de assumir riscos para aproveitar oportunidades em situações onde outras veriam apenas problemas ou ameaças.”

Diante do exposto, entende-se que quando um indivíduo assume os riscos de começar uma nova atividade e/ou melhorar uma existente, é chamado de empreendedor.

## 2.6 EMPRESA FAMILIAR

O conceito de empresa familiar ainda não possui um consenso entre os estudiosos desse tipo de empreendimento.

De acordo com Bernhoeft, Menezes e Martins (1999, p. 33) é considerada familiar: “toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações. Embora estatísticas afirmem que 70% das empresas familiares não cheguem à segunda geração”.

A empresa familiar tem como característica os valores institucionais voltados à relação com a figura do seu fundador ou com um sobrenome de família (LODI, 1993).

De acordo com Bernhoeft (1989, p. 36), “é um ideal que deu certo [...] houve um comportamento empreendedor do fundador que batalhou para viabilizar sua idéia [...] para muitos desses fundadores, a empresa é sua própria razão de ser ou sua realização maior”.

Assim como toda e qualquer empresa, a empresa familiar possui suas políticas e diretrizes organizacionais, bem como planejamento, investimentos e análise de mercado.

Em análise última, uma empresa familiar é identificada por ter sua fundação vinculada a uma família e/ou possuir algum membro da família do fundador ou ainda o próprio fundador na sua administração, deixando hereditariamente o controle decisório em poder de familiares.

A breve conceituação de empreendedorismo e empresa familiar foram citados com o intuito de melhor compreensão da ascensão da empresa familiar, objeto de estudo deste trabalho: a Bauducco.

## 2.7 BAUDUCCO – COMO TUDO COMEÇOU

No ano de 1948 o representante comercial Carlo Bauducco saiu da cidade de Turim na Itália com destino à cidade de São Paulo no Brasil, para cobrar uma dívida originada da venda de máquinas de torra de café. Após receber parte do valor da dívida, optou por ficar no país.

Vivendo na cidade de São Paulo, onde havia grande concentração de imigrantes italianos como ele, Carlo percebeu que não se consumia muito panetone.



Diante de tal situação, dois anos depois estava produzindo panetone artesanal, com receita exclusiva e tradicional de família.

A comunidade de italianos na cidade de São Paulo estava concentrada no Bras e foi nesse bairro, no ano de 1952, que foi inaugurada a Doceria Bauducco, sob a administração da Dona Margherita, enquanto o único filho do casal, Luigi, auxiliava o Sr. Carlo nas vendas e produção do bolo especial com uvas passas e frutas cristalizadas da família Bauducco: o panetone.

Após 10 anos de funcionamento da doceria, além do tradicional panetone, o biscoito champagne ganha o gosto dos clientes e a família passa a receber pedidos de todas as partes do Brasil. Para atender à essa grande demanda, no ano de 1962, surge a primeira fábrica, situada na cidade de Guarulhos.

Depois de três anos de inauguração da fábrica, a empresa decide proteger o panetone com papelão, para evitar mãos que o apertavam para se certificar da sua maciez: surge a primeira embalagem de caixinha do panetone Bauducco.

No ano de 1972 o slogan da marca com a mensagem “tudo que a Bauducco faz, é de coração, da família Bauducco para a sua família” se consagra através da campanha publicitária onde aparece o Sr. Bauducco preparando as deliciosas receitas da família com seu filho.

A tradição de Natal se espalha pelo mundo depois de exportar para os Estados Unidos no ano de 1979, fazendo com que a Bauducco leve seus panetones para mais de 50 países no mundo atualmente.

No ano de 1990, com a procura cada vez maior pelos produtos da Bauducco, surge a segunda fábrica e é aí que acontece a inovação da Bauducco para se manter em destaque nos supermercados e seus produtos serem facilmente identificados pelos consumidores: a implantação do vermelho na logomarca sobre um fundo amarelo.

Após 10 anos de inauguração da segunda fábrica, a Bauducco inaugura em Minas Gerais, sua maior fábrica que teve que ser duplicada depois de oito anos de inauguração em razão da produção de novos produtos da marca.

Atualmente a Bauducco é maior fabricante de produtos forneados do mundo, conservando um dos mandamentos internos de não deixar de assim produzir suas delícias. Outro mandamento interno preservado é não admitir fabricar nada já existente no mercado.

Vale ressaltar, que a Bauducco é uma das últimas empresas do setor de alimentos que mantém a administração do negócio nas mãos de uma única família e mais, a família que a fundou. Ainda que estatísticas apontem que 70% de empresas familiares não cheguem à segunda geração, a Bauducco se mantém com a gestão da terceira geração. É importante considerar que cada sucessor do controle administrativo da empresa teve seu tempo para aprender e entrar na organização em razão da diferença de idade deles.

Diante de todo o exposto, não se contesta em nada o espírito empreendedor do fundador da Bauducco, Sr. Carlo, que veio para o Brasil com o objetivo de cobrar uma dívida, decidiu ficar no país, não teve medo de arriscar e, fundou a empresa da família, confirmando o conceito de Bernhoeft (1989, p. 36), “é um ideal que deu certo”, e que por sua vez, segue os padrões de empresa familiar até os dias atuais.

### **3 METODOLOGIA**

Sabendo-se que uma pesquisa tem a finalidade de adquirir conhecimentos científicos, fundamentados em fatos verídicos a respeito de assunto específico, objetivando a busca de subsídios para fundamentação do estudo proposto apresenta-se a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho.

O presente trabalho aborda a pesquisa de maneira qualitativa, visto que “se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.” (VIEIRA; ZOUAIN, 2006, p. 17). Ou seja, não exige uma coleta de dados de maneira estruturada e/ou estatística, porém permite captar as perspectivas necessárias, além de suas interpretações.

O estudo de caso busca descrever e interpretar as características mais importantes analisadas na observação do local de estudo. Desta forma, convém esclarecer que o

Estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vidas individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores. (YIN, 2001, p. 21).

Visando embasamento específico ao tema e maior referencial, realizou-se a pesquisa bibliográfica, definida por Lima (2004, p. 38) como “a atividade de

localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema”.

Outro procedimento utilizado foi a pesquisa documental, que muitas das vezes é confundida com a pesquisa bibliográfica, porém, de acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 62), na pesquisa documental “são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características”, ou ainda, os dados são coletados através da análise de documentos elaborados no momento em que ocorre determinada situação, ou em fatos reais ocorridos no passado.,

Diante do exposto, aclara-se que a pesquisa bibliográfica e a documental foram realizadas através da leitura de livros de conceituados autores, bem como artigos, textos, notícias, relatórios disponíveis na internet em relação ao tema, bem como a análise de dados de vendas do último ano, valor da empresa divulgado em 2015, análise de dados através de relatórios da organização a fins de maior esclarecimento diante da observação direta das estratégias utilizadas pela empresa estudada para se manter líder de mercado no segmento de fabricação de panetones, objetivo deste trabalho.

Vale ressaltar que a pesquisa e os procedimentos adotados para levantamento de dados servem para adquirir conhecimentos científicos, fundamentados em fatos verídicos a respeito de assunto específico, objetivando a busca de subsídios para a compreensão das estratégias de trabalho adotadas pela empresa de maneira prática e eficaz, gerando então, maior segurança na interpretação da significância do assunto em questão.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A análise conceitual do estudo se deu com base nas principais estratégias de *trade marketing* utilizadas pelo grupo Bauducco, levantadas/ adquiridas através da pesquisa documental realizada na execução deste trabalho.

Observou-se que a empresa preza realmente pela importância da relação direta com seus clientes, realizando reuniões periódicas para compartilharem as estratégias de marca alinhando calendário de ações para datas comemorativas,

além de negociação de ações como cafés da manhã ou ações de interesse para alavancar as vendas de produtos foco.

O merchandising é fundamentado com base em estudo do comportamento do consumidor, bem como os hábitos de consumo regional, ou seja, de acordo com os costumes de cada região do Brasil, executando o layout dos produtos de maneira que atraia os consumidores para adquirir o que eles realmente estejam buscando.

FIGURA 2: LAYOUT DOS PRODUTOS NOS PDVs



FONTE: CATALÓGO DE VENDAS – NATAL 2016

Dentro da linha de estratégias, é implementado material promocional de merchandising, ou seja, materiais de comunicação e/ou de divulgação do lançamento de um produto, ou uma campanha promocional.

FIGURA 3: DIVULGAÇÃO DE NOVO PRODUTO



FONTE: CATALOGO DE VENDAS – NATAL 2016

Existem também as estratégias de incentivo para os clientes varejistas, visto que ele é quem atende diretamente o consumidor final da marca, ou seja, estratégias que incentivam os compradores das redes, os gerentes das lojas, como por exemplo, pacotes de produtos que envolve brindes, ou compre mais por menos.

FIGURA 4: PRODUTOS PARA PRESENTE E COM ACHOU, GANHOU



FONTE: CATÁLOGO DE VENDAS – NATAL 2016

O acompanhamento de mercado é realizado de maneira constante, onde se analisa dados de pesquisa junto aos consumidores. Em parceria com o departamento comercial, o departamento de *trade marketing* desenvolve estratégias para recuperar ou alavancar o mercado das linhas de produtos com necessidade de *up grade*.



Considerando que o tema desse trabalho é voltado para o produto que originou a abertura da empresa – panetone, ressalta-se que essas estratégias são voltadas para ação de sazonalidade, o que as torna mais específicas para os períodos em evidência.

FIGURA 5: PERÍODO NATALINO



FONTE: CATALÁGO DE VENDAS – NATAL 2016

De acordo com dados coletados, o panetone Bauducco continua sendo a marca líder dentre as demais marcas representadas pela empresa, alcançando o índice de 45% de participação do mercado nacional, ou ainda, atingindo marca de 22 milhões de lares brasileiros que consomem o produto.

Vale ressaltar que o estudo foi feito com base em um produto específico da empresa, em razão da empresa ser fabricante de um leque enorme de produtos de peso no mercado de alimentos e também considerando sua área de abrangência de atendimento da marca, que é de nível mundial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa deixou claro que a manutenção das tradições que caracterizam uma empresa como familiar, não a mantém no patamar de micro ou pequena empresa, visto que não é sua classificação que define sua expansão.

Ainda que a empresa tenha ganhado mercado internacional e tem uma política de sempre apresentar produtos novos e que não exista no mercado para

seus clientes, não realizou alteração na receita original do seu produto inicial – o Panettone Bauducco, logrando mantê-lo na liderança da sua categoria.

Vale destacar a visão empreendedora do imigrante italiano Carlo Bauducco que veio para o país com um propósito e acabou detectando o nicho perfeito para a fundação da empresa com a tradição familiar, distribuindo para os lares dos seus clientes, um “pedacinho” do seu próprio lar.

Enfim constatou-se que a ação do *trade marketing* faz toda a diferença como facilitador das ações do marketing e conseqüentemente com o sucesso de venda dos produtos.

O *trade marketing* diminuiu a distancia existente entre o fabricante e o varejista, além de colocar o varejista na posição de cliente da marca ao invés de “apenas” um intermediador da marca junto ao consumidor final.

Em análise última, a visão de vantagem competitiva não fica limitada à concorrência de mercado, mas vista como o diferencial que a empresa apresenta é que faz com que seu cliente prefira sua empresa.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Francisco. J. S. M. **Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto-de-venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.

AMPRO, Associação de Marketing Promocional. Comitê de *Trade Marketing*. **Guia de Melhores Práticas em Trade Marketing**. São Paulo: 2014. Disponível em: <[http://ampro.com.br/admin/Files/PDF/Guia\\_de\\_melhores\\_praticas\\_em\\_trade.pdf](http://ampro.com.br/admin/Files/PDF/Guia_de_melhores_praticas_em_trade.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2017

ARAÚJO, Carlos A.; D'ANDREA, R. **Origem e Evolução de Trade Marketing**, In: CÔNSOLI, M. A. e D'ANDREA, R. (Org.). **Trade marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNHOEFT, Renato; MENEZES, Paulo; MARTINS, Ives. **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectiva**. São Paulo: Editora Negócio LTDA. 1999.

\_\_\_\_\_, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BLESSA, Regina. **Merchandising no Ponto-de-venda**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LCT, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsever, 2003.

Conheça a Bauducco: Como tudo começou. Disponível em: <<http://www.bauducco.com.br/tradição>> Acesso em: 17 jun. 2017.

COBRA, Marcos Henrique N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 6 ed. São Paulo: de Cultura, 1999.

GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990

GEM *Global Entrepreneurship Monitor*). **Empreendedorismo no Brasil 2016**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/b4607994f241c36ef87a76f233fda2cf/\\$File/7578.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b4607994f241c36ef87a76f233fda2cf/$File/7578.pdf)>. Acesso em: 20 maio. 2017.

GIULIANI, Antono Carlos. (Org). **Gestão de Marketing no Varejo**. São Paulo: Edições O.L.M., 2003.

GOMES, Isabela Motta. **Manual como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.92P.

HISRICH, Robert C.; PETER, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Histórias de empresas familiares: Bauducco. Disponível em:



< <http://www.cicloempresasfamiliares.com.br/2013/11/1145-bauducco/>>. Acesso em 17 jun. 2017.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. 1 Ed. São Paulo: Manole, 2004.

KOTLER, Philip. **O Marketing sem Segredos**: Philip Kotler responde as suas dúvidas. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_, Philip ; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

\_\_\_\_\_, Philip ; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LODI, Joao Bosco. **A Empresa Familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGADO, Maurício Gerbaudo. **Varejo**: Administração de Empresas Comerciais. 2º Ed. São Paulo: Editora SENAC, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.